

建设提产能、拓市场、重研发、上高端人才队伍的实践与探索 ——装备制造集团中高端人才建设探索

侯明明

(晋能控股装备制造员工素质提升中心(党校))

摘要:人力资源作为现代企业的第一资源,已经成为企业可持续发展的核心要素。企业的竞争最终还是人才的竞争。本文引入人才供应链的理论,把人才类比产品,通过对企业人才队伍尤其是中高端人才队伍的现状进行分析,从人才的规划、盘点、管理、培育、留用五个环节入手,对如何建设提产能、拓市场、重研发、上高端的人才队伍进行探索。

关键词:人才队伍;关键人才;人才供应链

【DOI】10.12293/j.issn.1671-2226.2023.23.083

装备制造集团业务范围涵盖装备制造、煤化工、特色电力、多种经营及新兴产业,产业跨度大,亟待转型,人才短缺问题突出。无论从国家还是企业自身发展来看,构建一支高素质的人才队伍,实现由数量型的人力资源向质量型的人才资源的转变,是当前最需要解决的问题。

本课题以装备制造集团为研究对象,主要对企业的人才供应链管理进行探索研究,提出整合集团内外部资源,打造适合企业发展的人才供应链,以期解决制约产业发展的瓶颈——人才队伍建设问题。

1 装备制造集团人才队伍建设存在问题

1.1 人才的概念

人才是指具有一定的专业知识或专门技能,进行创造性劳动并对社会作出贡献的人,是人力资源中能力和素质较高的劳动者。人才是我国经济社会发展的第一资源。

基于人才供应链理论,本课题研究的人才对象主要是企业提产能、拓市场、重研发、上高端所聚焦的关键人才,即中高端人才,包括管理人才和关键岗位人才。管理人才指企业内部M7及以上级别优秀管理人员;关键岗位人才指研发、生产、销售所需要的高端人才及技能人才,包括创新团队带头人、领军人才、首席技师、高级技师、技师、高级工等人员。

1.2 人才队伍建设存在问题

1.2.1 人才总量偏少,结构不合理

通过调研发现,人才队伍中关键人才尤其是研发及销售人才数量少、质量差,不足以支撑制造业持续发展。从结构上来看,企业人员队伍呈现金字塔形状,非技术工人占大多数,在最低端,技术工人处在最尖端,数量严重不足,部分领域领军人才甚至出现人才空白;从知识能力看,关键人才与企业发展所需人才能力差距较大。例如经营管理人才队伍中缺少精通战略管理、财务、法律、金融、人力资源管理、国际贸易等综合专业知识的复合型管理人才,再比如研发人员的创新能力不足,专利数目相对于其他企业来说差距较大;从年龄看,人才队伍平均年龄偏

大,管理人员及高技能人才年龄普遍较大,青年人才匮乏,没有足够的人才储蓄进行人才接续。

1.2.2 人才引进盲目、流失严重

调研发现,一些单位在引入人才时没有清晰的人才标准及要求,导致引入人才与岗位要求不符,专业的人没有干专业的事,造成人才浪费。另一方面,人才流失问题非常严重,据调查,集团公司近十年招聘的专科以上学历毕业生总人数为一万余人,离职人数为700余人,离职率约为8%。其中本科以上学历毕业生约4500余人,离职约450人,离职率为10%。

1.2.3 体制机制不完善,通道不畅

(1)人才资源配置不尽合理,缺乏上升通道。在人才资源配置上,一方面人才进入渠道不通畅,管理人员多于专业技术人员,技能人才更少。比如,为解决一大批关键重要岗位业务骨干长期处于M8/T8层级、受编制限制无法晋升的问题,集团公司规定“T序列编制职数限制可适当突破,条件符合第一学历本科及以上学历、工作5年以上,或第一学历大专及以上学历、工作10年以上,在关键重要岗位、具有培养潜力的,经民主推荐、组织考察,可晋升一级至T序列任职”,一些单位按照规定严格执行,但是有大部分单位把M序列超编的人员安放至T序列,堵塞了技术人才的上升通道,还是没有根本解决人才通道不畅的问题;另一方面,技术人才及技能人才职业路径不畅,致使其自身发展成长的内生动力不足,严重制约了专业技术和技能人才钻研本职工作的积极性。

(2)人才评价机制较为单一,缺乏综合人才评估。通过调研,目前针对技术人员的评价主要依靠传统的职称评审,评级形式单一,选拔效果不明显;对于技能人才主要是依据国家职业技能等级鉴定,部分没有国家职业技能等级鉴定的工种特别是多经板块的工种,集团也没有采取相应的鉴定措施;对于管理人员,没有明确规范的人才评价标准。

(3)人才激励机制不灵活,中高端人才薪酬待遇不高。调查表明,各个单位内部奖金分配主要以职级系数为

主, 人才收入与付出应有的比例体现的不够明显, 存在“平均主义”“大锅饭”等现象, 薪酬分配的激励杠杆作用发挥的还不够, 对一些紧缺急需、高技术、高技能等关键、核心岗位人才薪酬倾斜力度还不够; 另一方面, 激励手段和方式单一, 中长期激励不足, 全方位吸引、激励和留住人才力度不够。物质奖励较少, 精神激励不足, 不注重职业发展、绩效认可、人本关怀等非物质激励, 留人力度不够。调研中发现, 大多数单位对劳务派遣员工没有明显的激励措施。例如华越公司, 公司主要设计、制造井下煤机及配件, 车间技术人才中劳务派遣员工占比较多, 但缺乏相应的激励机制, 挫伤了员工的工作积极性。

(4) 人才培养机制不灵活, 与集团战略业务脱钩。目前集团公司极度需要复合型管理人才、研发人才和市场营销人才, 但是在调查中发现, 集团公司内部缺少针对性的人才培养计划, 课程开发上, 跟不上企业的发展和技能人才培养的需求。比如在管理人员培养方面, 仅仅是实施了对通用能力的提升, 但是在业务和管理技能方面培训较少, 缺乏重要岗位历练, 只重理论轻实践, 在急需人才时顶不上去; 在技术技能人才培养方面, 缺乏针对性的产学研融合机制, 无法对其进行专精知识的输出, 技能提升平台缺少; 其次, 大部分的单位缺乏系统性的培养规划, 培训后没有后续的跟踪和考核, 没有形成人才培养闭环链条, 导致培训效果难以达到预期效果。

2 存在问题原因分析

2.1 缺少清晰的高绩效人才画像, 导致内、外部供应盲目

从集团层面上, 应当有装备制造产业所急需的人才画像, 比如研发人员、销售人员应当具有的岗位胜任能力, 进行人才库的储备和人才梯队的建设。各个子分公司也应当有相对应的人才画像, 对目前所需人才进行精准描述, 知道公司所缺少的具体人才标准。而实际中无论是集团层面, 还是子分公司, 都没有进行高绩效的人才画像, 导致在人才引进、选用、培养、选拔等方面, 标准不明确、不细化, 引入人才无法胜任岗位需求, 人才浪费, 选拔人才有时候人为因素影响比较大, 导致有失公允, 人才出现短缺或者浪费, 培养人才没有具体的培养标准, 最终影响人才梯队的质量。

2.2 缺乏灵活机动的人才盘点, 导致冗员缺员并存, 结构失衡

集团人力资源虽定期对人才进行盘点, 特别是人才队伍中的管理人才, 从数量、结构等状况进行分析统计, 但是只是简单的数量盘点, 存在盘点周期长、盘点过程流于形式, 大多数情况只是对人员编制数量、人员进出状况作出相应的统计, 缺乏标准化的评估工具和市场数据对人才能力和人才利用率进行盘点, 难以真正、及时反映人才现状及存在问题, 造成人岗不匹配, 没有解决“合适的人到合适的岗位”这一问题, 导致人员结构失衡, 进入、退出通道不畅, 一线缺员、管理后勤冗员等结构性失衡。

2.3 缺乏岗位职级晋升通道和薪酬激励机制, 导致人才供应动力不足

目前集团公司岗位管理实行“双序列”管理办法, 分为管理序列(M)和专业技术序列(T), 每个序列岗位级别由高到低分为8个层级, M和T可以相互转换、同一层级晋升时互相兼容, 有效的打通了管理和专业技术人才的职业发展通道, 同时规定了技能人员融于双序列的管理办法。但是在调研中发现, 基层单位进入“双序列”的技能人员少之又少, 只有首席技师、技术大师、技术大拿才有机会进入“双序列”, 而这些高技能人才数量特别少, 很多单位甚至没有, 导致激励效果不明显。

3 解决问题途径探索

3.1 绘制人才画像, 进行人才盘点, 指导人才管理策略

建议组建专业的团队, 运用专业工具, 通过构建岗位人才画像, 构建动态短期的人才规划, 并对企业现状进行专业的人才盘点, 依据现状盘点和短期预测之间的差距采取相应的人才管理策略。

当前集团公司处于重组后的起步阶段, 是由传统装备制造产业转型升级至智能制造的过渡期, 当务之急是按照“双轮驱动、多元支撑、高端引领、千亿规模”的战略路径, 建设与装备制造集团战略转型、产业布局和管理变革相适应的人才队伍。从战略规划确定需要什么样的人才队伍, 即“合适的人才”, 绘制高绩效人才画像, 建立清晰的人才标准, 即对能在关键岗位上产生高绩效的员工的精准描述, 包括显性特征如性别、年龄、知识、经历等和无法被直接观察到的隐形特征如性格、学习力、动机等。

3.2 创新体制机制, 畅通关键环节, 完善人才供应链

3.2.1 强化人才配置, 构建精干高效用人机制

按照精干高效原则, 基于人才盘点的结果相应地进行人才的配置管理, 优化机构设置和人员配置, 让“合适的人”做“合适的事”。通过“人才盘点”工作, 发掘一批能够在企业新的战略方向和业务需求上发挥才干的高潜人才, 系统分类, 有针对性地制定发展计划; 加强劳动力总量和结构的宏观管控, 严格劳动用工计划管理机制。突出用工效率和效益, 拓宽用工渠道, 灵活用工, 切实提高劳动生产率, 降低人力成本; 研究建立人力资源科学流动机制, 建立内部人力资源市场, 构建员工调配、交流平台, 提高人岗匹配度, 针对集团公司装备制造、煤化工等主体专业毕业但目前非主体专业岗位的大学生, 在友好协商基础上, 通过给政策、给平台、给待遇, 引导这类群体回流专业岗位干事创业、体现价值; 发挥薪酬杠杆作用, 制定创新创造类特殊岗位、艰苦边远地区岗位、新建项目岗位的薪酬倾斜政策, 鼓励在岗高素质员工向创新创造类岗位, 冗余员工向生产一、二线、边远地区岗位转移, 最大限度盘活人力资源存量。

3.2.2 紧扣集团发展战略, 构建灵活系统的育人机制

(1) 完善人才继任体系, 解决人才断层问题。通过人

才储备库系统,不断识别、追踪高潜质人才,进入人才蓄水区和接班人池,并通过“蹲苗”、岗位轮换、短期体验等方式进行培养,并定期评估,如果评估优秀,可直接进入空缺岗位,或直接从人才池流动到接班人池,如果不合格则安排“出池”。通过建立员工继任体系,使内部人才流动起来,形成良性的人才循环体系。

(2) 畅通人才发展通道,解决人才供应动力不足问题。一是完善员工职业发展通道,职称、职位、职级挂钩,畅通人才上升渠道。建议对接“双序列”人才通道,加大与技术人员序列的横向转换力度,畅通三个序列人才发展通道建设配套制度,创新推进技能人员职业发展通道建设,按“宜技能则技能、宜技术则技术、宜管理则管理”的原则,有计划地评选和引导优秀人才进入发展通道并按年度进行评估,使人人都有通过辛勤劳动实现自身发展的机会,形成人人皆可成才的制度体系;二是优化人才选拔任用机制。建立适应市场经济体制和现代企业制度要求的人才选拔任用制度,构建有利于优秀人才脱颖而出的选拔机制,畅通各类人才的发展通道。

(3) 创新人才培养体制机制,解决人才不足的问题。一是确定人才培养的目标。以绩优者为样本,提炼各职类的胜任能力模型,可以具体分为通用素质、专业能力、管理能力三个方面。制定任职等级及任职标准:将各个职类从低到高划分出3-5个职级,并按胜任能力模型,确定出每个等级的任职能力标准,确定出人才培养的目标;二是构建新员工“导师”、老员工“讲师”的导师制。建立“导师库”“讲师库”,按照统一的规范选拔企业管理和技术岗位优秀人才,进入到师资库,并为导师及讲师提供统一培训,集团给予政策支持及相应的补助。导师及讲师要发挥师傅对徒弟的“传、帮、带”作用,对徒弟在工作上提供有效的指导,提高工作效率;在生活上及时了解徒弟的思想动向,增强员工归属感、稳定性。通过导师及讲师的内训,不断培养并增强人才梯队的骨干力量;三是加强关键人才队伍梯队建设。建立关键岗位与关键人才台账,制定关键岗位人才培养规划及年度培养计划,筛选部分优秀人员作为重点培养对象,通过师带徒、脱产培训、外出深造、提供平台自组团等多种方式进行专项培训,培养一大批技能大拿、技术专家,并给予重点激励;

3.2.3 以人为本,构建科学高效的拴心留人机制

(1) 愿景激励——企业文化留人

企业文化,是所有企业成员共同的价值观念和行为规范,是企业的灵魂。营造一个良好的企业文化氛围,创造和谐友善融洽的氛围,对于凝聚人心、激励人才队伍健康向上发展至关重要。因此,优秀的企业文化是留住人才尤其是高层次管理人才的关键。因为高管通常已经拥有了较好的工作和生活条件,他们更期望自我价值、精神价值的实现,更在乎的是行业的认可。所以对于这部分人才需要用宏大的企业愿景目标留住他们,以帮助他们实现自我的价值。

因此,企业要形成清晰明了的长期发展目标和方向,吸引高端人才与企业同频共振,用愿景和使命留住人才;要营造尊重人才、尊重知识的良好氛围,和谐、健康的人才发展环境,以高品格的核心价值观和企业精神留住人才。

(2) 用心激励——亲情感化留人

留人要留心。对于所有的员工,如果企业与员工保持无界限沟通,情感上关心,尽力提高员工的满意度,那么当企业需要的时候,他们也会尽己所能,不会轻易离职。企业要以人为本,用心用情管理,关注员工的思想动态,解决员工的实际困难。

比如对于新入职员工,企业要高度重视新员工的入职后的“浮动期”。一般新员工入职后的三个月以内,是现实与期望出现差异的时期,这个时候如果被忽略、不被重视,极有可能离职或出现消极情绪。对此,建议集团公司延长目前的新员工入职培训时间至半年或者一年,通过中长期的集体生活,形成稳固的人际关系,以亲情、友情留人,降低新入职员工的离职几率。

再比如对已成家员工,建议实施子女教育关怀计划,为员工提供子女入学的政策咨询,解决家庭困难员工子女学前教育和小学教育问题等,增强员工对企业的认同感、获得感和荣誉感。

(3) 物质激励——待遇留人

对于技术人员来说,物质的激励会更有成效,需要企业用比市场水平更高的物质生活保障留住他们。建议集团公司把资源和财富,向研发人才、一线技术人才等与掣肘企业转型发展的关键性人才倾斜,力所能及的逐步提高他们的待遇,达到留心留人的目的。

(4) 沟通无阻——环境留人

环境除了工作环境之外,还包括人才录用环境、培训环境和发展环境。一要营造人岗一致的人才录用环境。在选择人才的时候,人才选用要和企业需求相一致,确保人岗匹配,如果不一致就会造成人才不适应企业环境最终流失;二要营造卓有成效的培训环境。要让员工在培训中提升理论及技能,获得成长;三要打造一个人人可成才的人才发展环境。

(5) 优者有股——事业留人

中层管理者更注重自身职业发展及待遇等,所以企业要在发展过程中,为其提供发展的舞台,用不断提升的职位和待遇创造更好的发展前景,通过长效的事业发展机制帮助管理者实现自身梦想。一是对岗位实行竞聘上岗,提供职业发展建议,二是为其开展提升培训的通道,三是通过转岗、轮岗为其提供发展平台。